



## Business Reengineering

Wir haben einiges für Sie vorbereitet

## Reengineering (Business Process Reengineering)

**In einer Welt, in der es so vielen Menschen an so vielem fehlt,  
ist es eine Sünde, so ineffizient zu sein.**

*Michael Hammer*

Es handelte sich um einen neuen Ansatz zur Unternehmensveränderung, ein grundsätzliches Umdenken und die Umgestaltung von Geschäftsprozessen, um deutliche Verbesserungen bei wichtigen Leistungsindikatoren wie Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit zu erzielen.

Die Technik bestand darin, die zentralen Prozesse eines Unternehmens zu analysieren und auf effizientere Weise und ohne Rücksicht auf althergebrachte (und häufig irrelevante) Funktionsgrenzen neu zusammenzufügen. Die Funktionseinheiten beispielsweise wachen häufig argwöhnisch über ihre Informationen und ihre Position im Unternehmensgefüge. Das ist bestenfalls ineffizient. Indem diese Einheiten in ihre einzelnen Prozesse zerlegt und in einer weniger vertikalen Form neu zusammengesetzt werden, zeigte sich, wo die Unternehmen überschüssiges „Fett“ angesetzt haben und eine Verschlankung gebrauchen können.

Der Ansatz wurde von einer Reihe bekannter Unternehmen mit beträchtlichem Erfolg implementiert. Der Postkartenhersteller Hallmark beispielsweise unterzog seinen gesamten neue Produkte betreffenden Prozess einem Reengineering und Kodak gelang es, mit der Anwendung dieses Verfahrens innerhalb des Herstellungsprozesses für Schwarzweißfilme die Reaktionszeiten auf Neubestellungen zu halbieren. Häufig wird der Begriff Business Process Reengineering vor allem Personalreduzierungen assoziiert, die damit unvermeidlich einherzugehen scheint. Dies ist aber nicht das Hauptziel von Reengineering. Im Fokus steht die Prozessverbesserung also das Business Process Improvement.

# Basisplan zum Reengineering



## Herausforderungen

Der empirische Befund, dass 70–80% aller Business Process Reengineering Initiativen nicht die erwarteten Ergebnisse gebracht haben oder gar gescheitert sind, bedeutet nicht, dass prozessorientierte Organisationen kein strategisches Potential haben. Es bedeutet vielmehr, dass sich Führungskräfte

- erstens offensichtlich zu wenig im klaren sind, was für eine tiefgreifende Intervention eine solche strategische Initiative eigentlich darstellt.
- Zweitens fehlt vielfach das methodische Rüstzeug, eine solche Initiative nach Massgabe der vorhandenen Ressourcen kulturverträglich zu realisieren.

Nicht nur die Sachlogik einer geschickten Rekonfiguration von Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette ist eine Herausforderung, sondern auch die Beziehungslogik, d.h. die Herausbildung neuer Rollen im Arbeitskontext, neuer Muster der Führung und Zusammenarbeit (z.B. Empowerment), neuer Zugehörigkeiten und neuartiger Beziehungen zu den Kunden, zu den Partnern entlang der Wertschöpfungskette und zur eigenen Arbeit ganz allgemein.

Mit anderen Worten müssen solche strategischen Initiativen verkraftbar gestaltet werden, was sich vor allem im richtigen Tempo und in angemessener Unterstützung der Betroffenen äussert. Insgesamt bedarf es einer stimmigen «Dramaturgie des Wandels» und ausgereifter Methoden des Prozessmanagement, damit die persönlichen Fähigkeiten aller Beteiligten optimal genutzt werden können.

BFU bietet die Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Einführung prozessorientierter Organisations- und Führungsformen unerlässlich sind. Ausgehend von der Erarbeitung einer strategischen Positionierung werden wirksame Wege der Realisierung einer dynamischen, kundenorientierten Prozessorganisation gemeinsam beschritten. Dazu wird die Auswahl hierzu notwendiger und bewährter Methoden gemeinsam vorgenommen.

**WIR VERÄNDERN UNTERNEHMEN,  
DAMIT ES DEN UNTERNEHMEN BESSER GEHT  
UND SICH DIE MENSCHEN DARIN WOHLER FÜHLEN**

**BFU**

Büro für Unternehmensentwicklung GmbH  
Kirschwasenweg 7  
72654 Neckartenzlingen  
Tel 07127/922832  
Fax 07127/922831  
Mail@b-f-u.de  
<http://www.b-f-u.de>

